

談利基型產險公司的經營 與管理個案

陳森松／莊惟安

前言

一個產險公司的管理階層在決定市場行銷競爭策略時，首先要先知道本公司在競爭市場中的地位：是一個市場領導者（market leader）？市場挑戰者（market challenger）？市場跟隨者（market follower）？或是一個市場利基者（market nicher）？市場競爭地位主要是依個別公司的市場佔有率之大小而定位，就主管機關公布 2019 年產險業各險保險費收入的數據顯示：富邦產險佔比最高（23.62%）是市場領導者，國泰世紀產險佔比次高（13%）與新光產險（10.55%）是市場挑戰者，而其餘市占率介於 10%-3% 的 11 家本國公司則是市場跟隨者，而市佔率低於 3% 的少數公司則屬市場利基者。而市場利基者的規模小經營成本相對高的情況下，其能存活的管理策略當然也要有所不同。本文擬以一個產險利基者個案公司的歷史資料，說明其在某一年度的經營管理策略與效果。

一、個案公司的經營概況

（一）個案公司背景

TW 金融集團於 20X6 年初由保險安定基金墊付新台幣 X 億餘元得標，成立 LA 產險公司概括承受被清算 KW 產險公司的在職員工及有效保單的負債，並承諾在未來十年內（20Y6 以前）對 LA 產險公司分次增資達到法定資本額。TW 金融集團經過八年經營 LA 產險公司，期間高層決策主管更替頻繁，經營決策不斷改弦更張，使 20Y1 年的損益由虧轉盈，曾在當年使用財務再保，大幅降低自留比率至 25%，大量的預支再保佣金收入，此後每年底都有巨額再保梯次佣金退回的問題。在 20Y4 年第二季確認 TW 金融集團被併購案失敗後，該集團管理高層覺得需要對 LA 子公司進行業務清理與財務整頓，期能快速轉盈為虧以改善財務負荷，而更換 LA 公司的決策階層，經營策略得以改弦更張。

（二）個案公司的財務狀況

在 LA 產險公司 20Y4 年半年財報上有股本 16 億元，八年累積盈虧 926 百萬元及本期損益 -7 百萬元。如下表 1 所示。

表 1 LA 產物保險公司部分資產負債表

資產			負債及權益		
會計項目	金額	%	會計項目	金額	%
現金及約當現金	\$ 852,141	27.14	應付款項	\$ 326,045	10.38
應收帳款	327,118	10.42	保險負債	2,051,836	65.35
當期所得稅資產	1,387	0.05	(含：未滿期保費準備等各種準備)		
投資	612,615	19.51	其他負債	12,549	0.40
再保險合約資產*	1,195,530	38.07	負債總計	2,390,430	76.13
不動產及設備	13,867	0.44	股本(普通股)	1,600,000	50.96
無形資產	13,142	0.42	保留盈餘**	(787,746)	-25.09
電腦軟體			其他權益		
遞延所得稅資產	89,014	2.83	備供出售金融資產未實現損益	(62,738)	-2.00
其他資產	35,132	1.12	權益總計	749,516	23.87
資產總計	3,139,946	100.00	負債及權益總計	3,139,946	100.00

*含：各種「再保險準備資產」933 百萬元；**含：特別盈餘公積 146 百萬元，待彌補虧損 933 百萬元（累積盈虧 926 百萬元及本期損益 -7 百萬元）

(三) 個案公司的業務狀況

個案公司在 20Y4 年上半年的簽單保費營收才 9.78 億元，約占產險市場額份的 1.3% 營業規模極小，而綜合率高達 128.94%，自留比率 38.45%，尤其最大宗業務的任意車險自留率只有 25%。反觀當

年同業的平均自留比率 76%，任意車險自留率高達 91%，強制險 86%。表 1 這些財務狀況與表 2 這些業務狀況指出：業務規模小、超高的綜合率、極低的自留率是造成累年虧損的主要原因。

表 2 LA 產物保險公司 20Y4 年度上半年累月綜合比率表

單位：萬元，%

年度	項目	合計	強制車險	任意車險	住宅*火險	商業火險	水險	新種保險	A&H 險
20Y4 年度 1~6 累月	簽單保費	97,867	15,326	44,943	5,338	5,564	2,140	10,441	14,115
	自留保費**	40,551	15,663	11,316	2,451	1,559	451	4,559	4,552
	核保損益	-1,925	-1,915	-1,719	2,306	-389	-532	1,264	-940
	稅前損益	-841							
	自留比率***	38.45%	78%	25%	42%	28%	21%	44%	32%
	滿期自留損失率	79.79%	138%	66%	1%	17%	70%	26%	46%
	自留招攬費用率	-7.06%	18%	50%	8%	16%	10%	-4%	2%
	自留業管費用率	56.21%	21%	93%	40%	112%	138%	51%	73%
	自留附加費用率	49.15%	39%	43%	48%	96%	147%	47%	75%
	綜合比率	128.94%	177%	109%	49%	113%	217%	73%	121%

*住宅火險內含地震險（保費比率約 31：60，地震險全部轉給住宅地震保險基金，住火業務全部自留

自留保費=簽單保費+再保費收入-再保費支出；*自留比率=自留保費/（簽單保費+再保費收入）

二、經營策略與衡量指標

(一) 經營策略概述

1. 要降低核保損就從綜合比率的改善著手，那就是降低其損失率或費用率。

利基型公司是沒有能力在短期內從競爭市場上獲取大量簽單保費，但可以提高自留比率的方式，圖增加自留保費擴大綜合比率的分母；與此同時，作為分子的自留損失與費用總額也必然會隨之增加，故一方面需要慎選業務品質與業源，使其自留損失或費用的增加率小於自留保費的增加率。

2. 增加自留比率也需要提高「自有資本」的風險承受力。

母公司 TW 金融集團在 20X6 年得標時對主管機關「分次增資達到法定資本」的承諾資本必須到位，才能逐年彌補原以財務再保方式預支的再保梯次佣金減少額。

所以經營策略的主要目標必須能同時改善財務狀況與業務狀況，改善財務狀況可以提高承保能量，以增加自留業務；慎選業務品質與業源可以降低核保損失，間接可以改善財務狀況。只要這些策略能持續執行，即可降低損失率與費用率，促使綜合率快速改善。

(二) 衡量指標

1. 綜合比率

綜合比率 (Combined Ratio) = 損失率 (Loss Ratio) + 費用率 (Expense Ratio) ;
損失率 = 自留賠款 / 滿期自留保費 ;

自留賠款 = 保險賠款 + 分入再保賠款 - 攤回分出再保賠款 + 提存期末賠款準備金 - 收回期初賠款準備金

滿期自留保費 = 自留保費 + 提存期末未滿期保費準備金 - 收回期初未滿期保費準備金

自留保費 = 簽單保費收入 + 分入再保費收入 - 分出再保費支出

綜合比率係作為判斷產險經營「核保損益 (underwriting profit/loss)」之指標。

核保損益 = 滿期自留保費 - 自留賠款 - 銷售管理費用淨額 - 特別準備金淨提存額 - 保費不足準備金淨提存額

$100\% - \text{綜合比率} = \text{核保損益率}$

綜合比率 > 100% 表示有核保損失；

綜合比率 < 100% 表示有核保利潤；

綜合比率 = 100% 表示無核保損益，僅有正常利潤 (normal profit)。

綜合比率之計算因費用率結構的不同，可分為財務基礎 (Financial Basis) 與交易基礎 (Trade Basis) 兩種。財務基礎是較為保守的，為保險監理官所採用；交易基礎是符合財務會計的收支配合原則 (Matching Principle)，其計算公式：

財務基礎的綜合比率 (以下簡稱 FBCR) = 損失率 + 費用率

$FBCR = \text{損失率} + (\text{銷售費用淨額} + \text{業務管理費用}) / \text{滿期自留保費}$

交易基礎的綜合比率 (以下簡稱 TBCR) = 損失率 + 費用率

$TBCR = \text{損失率} + (\text{銷售費用淨額} + \text{業務管理費用}) / \text{自留保費}$

由於保險費收入在正常情況下每年均有正成長，故「自留保費」往往大於「滿期自留保費」，形成交易基礎下的綜合比率會小於財務基礎下的綜合比率，而為經營管理團隊通常採用之指標。例如表 3 顯示 20Y6 年一月份之綜合率 89%，顯示應有 11% 的核保益，但損益表卻出現核保損 2,280 萬元的矛盾現象。實際上從損益表的編制基礎而言，係以滿期自留保費收入減去各項費用的，故將附加費用率改以滿期自留保費（8,514 萬元）計算時，自留附加費用率為 81%，再加上滿期自留損失率 47%，實際綜合比率是 128%。如此調整後，綜合比率的呈現就與損益表出現核保損的結果就一致了。

表 3 綜合比率結構表

單位：萬元

年度	項目	合計
20Y6 年度 1 月份	簽單保費	22,680
	滿期自留保費	8,514
	核保損益	-2,280
	稅前損益**	-1,884
	自留比率	67.70%
	滿期自留損失率	47.20%
	自留招攬費用率	13.50%
	自留業管費用率	28.30%
	自留附加費用率	41.80%
	綜合比率	89.00%

綜合比率的大小就是判斷產險公司經營績效的重要指標。所以從綜合比率結構因素內容的調整，就可改善一家產險公司的核保損益。而綜合比率結構因素的管理

就包含保費收入、賠款、再保、各種準備金的提列、銷售費用與業務管理費用等眾多活動的管理，上述各項因素除準備金的提列受限於監理法規而無法調整外，其餘各項元素均為可管理的變數。

2. 邊際技術率指標

邊際技術率(marginal costing techniques)係用以評估個別營業單位每增加一元保險費收入對總公司總成本的變動量，主要由下列三項變動支出所構成：

邊際技術率=損失率+佣金率+其他費用率

損失率是賠款佔保費收入的比率；佣金率是各項佣金支出佔保費收入的比率；其他費用率則是支付各大業務通路單位的業務津貼，通常是變相的超佣或業務津貼。邊際技術率通常會小於一，表示保費收入用於各項銷售費用及賠款後剩餘之邊際貢獻(Marginal Contribution)，可用於業務管理費用之分攤及利潤。

邊際貢獻率=1-邊際技術率

若邊際技術率大於 100%，表示該營業單位的保費收入不夠支付佣金與損失賠款，還需要總公司透支該單位的管理人員的薪資及各項固定費用。

就利基型的個案公司對邊際風險(marginal risk)業務的核保策略應該是釘住全年度的邊際貢獻率小於一即可，而非堅持其實際損失率不可高於預期損失率的傳統核保思維，擴大業務規模以分攤業管費用，減少營業損失為公司存活的首

要。如下表 4 所示，就 X 單月份單月的邊際技術率而言，有法人開發部、M2、S1、S2 及 S4 等四個單位超過 100%，有可能是

剛好當月有發生重大賠案所致，從前八個累月看，應該是要注意 N1、N2 及 S1 等單位的業源，尤其要稽核 N1 通訊處。

表 4 X 月份單月及前 8 月累月的邊際技術率

單位	保費收入	滿期保費	佣金率 %	損失率 %	其他費用率%	X 月邊際技術率%	1~8 月邊際技術率%
法人開發部	7,484	11,294	14.33	81.50	0.00	95.83	14.87
銀行保險部	15,050	6,386	9.74	49.77	0.00	59.51	26.99
N1 通訊處	3,624	5,850	17.91	55.22	0.00	73.13	98.18
N2 通訊處	6,453	7,076	16.29	58.23	0.00	74.52	88.13
N3 通訊處	3,456	4,328	19.31	14.31	0.00	33.62	69.59
N4 通訊處	4,964	6,672	20.77	36.34	0.00	57.11	71.34
N5~9 通訊處	13,789	18,111	16.76	48.45	0.00	65.21	65.36
N 部業務小計	32,286	42,037	17.55	45.34	0.00	62.89	77.06
M1 通訊處	9,258	10,339	19.88	45.71	0.00	65.59	82.56
M2 通訊處	2,413	2,348	11.31	121.79	0.00	133.10	64.80
M3~6 通訊處	13,788	18,111	19.79	60.55	0.00	58.15	80.34
M 部業務小計	25,475	30,789	18.47	49.13	0.00	67.60	79.15
S1 通訊處	6,712	8,536	17.90	125.81	0.00	114.53	81.88
S2 通訊處	2,429	2,445	18.04	125.07	0.00	138.38	64.74
S3 通訊處	6,037	4,997	18.23	35.29	0.00	53.52	56.57
S4 通訊處	3,731	5,462	19.34	94.01	0.00	113.35	71.00
S5 通訊處	2,588	3,747	19.16	18.46	4.90	37.62	72.30
S6 通訊處	10,660	20,555	19.37	2.71	1.78	22.08	61.39
S 部業務小計	32,157	45,742	18.73	46.74	0.11	65.47	65.86
事業部合計	112,436	136,248	16.93	49.72	0.48	66.65	64.50

三、經營問題與應對策略

(一) 經營問題

1. 業務規模太小，損率高的任意車險業務又是業務占比高，自留率太低，合約再保條件不好，再保佣金收入低。
2. 車隊與營業車的損率太高，有嚴重的道德危險存在，主要是某些營業員會配合不肖運輸業以假賠案方式把保險費洗回去，這些營業員就遊走在需要業務充飢的小規模的產險公司之間。

3. 核保與理賠人員的專業素質低，無法提供通路經代人與保戶滿意的服務
4. 理賠人員管理不到位，賠案負荷量太重。
5. 待代位求償餘額高達 2 億元，收帳效果不佳。

(二) 應對策略

1. 業務替換，汰劣存優，敦促母公司依承諾再次增資，以提高自留保費，始能逐年提升自留比率。

2. 派稽核前往查帳，找出有問題的業源，淘汰邊際技術率大於 100% 的劣質業務，另一方面請行車安全專家親臨運輸業保戶的月會，免費對司機員實施行車風險的安全管理講習，讓相關人員知道本公司已注意到這些業務，恩威並用的把損率壓低下來。
3. 核保與理賠人員薪資與核保學會的證照考試連動，利用假日在北中南開授核保理賠人員證照輔導班，藉以充實員工的保險專業知識，以提升對經代人通路與客戶的服務品質。
4. 理賠人員每天上班需先到公司打卡，下班前須逐案填寫理賠日誌，理賠主管須隨時盤點每員人力的賠案負荷量與平均結案日數。
5. 原編制在理賠部有一位代位求償人員，再增加三位，並將編制改到法務

室，而這四位人力支出的薪資依其職能而列為追償費用，並不會增加公司的業管費用；同時對該小組編列追償的年度責任額，如此使賠款追回增加而使損失率下降，再保佣收入也隨之增加，而下年度的合約再保條件也更好談。

四、實際結果

經過一年的經營策略多管齊下的調整後，綜合比率由表 2 的 128.94% 驟降為表 5 的 104.98%，自留比率也由 38.45% 提高到 43.09%，業務佔比最大宗的任意車險自留比率也由 25% 提高到 33%；本期損益也由表 1 的 -7 百萬元降到表 6 的 -2 百萬元。證明經營對策是在對的方向，人力資源與業務的持續優化，已逐漸在財務表現出現了良好的結果。

表 5 20Y5 年度上半年累月綜合比率表

單位：千元 %

年度	項目	合計	強制車險	任意車險	住宅*火險	商業火險	水險	新種保險	A&H 險
20Y5 年度 1~6 累月	簽單保費	95,816	15,049	50,260	2,700	4,281	1,141	11,259	11,156
	核保損益	-1,223	-3,272	209	1301	-518	-264	1413	-92
	稅前損益	-182							
	自留比率	43.09%	70%	33%	46%	19%	34%	383%	54%
	滿期自留損失率	57.02%	80%	59%	4%	66%	66%	24%	45%
	自留招攬費用率	-4.65%	18%	-32%	16%	-31%	7%	-7%	14%
	自留業管費用率	52.61%	31%	64%	131%	148%	84%	56%	39%
	自留附加費用率	47.96%	49%	33%	147%	117%	91%	49%	53%
	綜合比率 (%)	104.98	129	92	146	183	157	73	98

表 6 LA 產物保險公司部分資產負債表

20Y5 年 6 月 30 日

單位：千元；%

資產			負債及權益		
會計項目	金額	%	會計項目	金額	%
現金及約當現金	\$ 976, 003	28. 26	應付款項	\$ 301, 001	8. 71
應收帳款	259, 627	7. 52	保險負債（含：未滿期保費等各種準備）	2, 303, 341	66. 69
當期所得稅資產	2, 883	0. 08	遞延所得稅負債	481	0. 01
投資	653, 190	18. 91	其他負債	11, 900	0. 35
再保險合約資產	1, 392, 606	40. 32	負債總計	2, 616, 723	75. 76
不動產及設備	16, 261	0. 47	股本（普通股）	1, 800, 000	52. 12
無形資產	16, 261	0. 64	保留盈餘*	(872, 317)	-25. 26
電腦軟體			其他權益	(90, 521)	-2. 62
遞延所得稅資產	100, 777	2. 92	備供出售金融資產未實現損益		
其他資產	35, 575	0. 88	權益總計	837, 162	24. 24
資產總計	3, 453, 885	100. 00	負債及權益總計	3, 453, 885	100. 00

*含：待彌補虧損 1, 069 百萬元（累積盈虧-1, 067 百萬元+本期損益-2 百萬元）

五、結論

日本「改造之神」稻盛和夫曾說「不懂會計，就不會經營」。尤其是產物保險經營對專業知識的依賴極高，利基型產險業者的管理者，若能重視員工保險專業知識的養成，並學會綜合運用財務會計指標中的綜合比率與邊際技術率來管理業務，必能存活終至茁壯於產物保險的競爭市場。

參考文獻

凌氫賈 陳森松合著，2011，產物保險經營，三版，華泰文化事業公司出版。
財團法人保險事業發展中心官網，保險業財務業務月報統計系統，編製單位：產險精算處，編製日期：2020 年 4 月 6 日。

Ann E. Myhr, 2019, Insurance Operations, 3rd., CPCU, The Institutes.
Huebner, S. S. and JR., K. B. and Cline, R. S., (1982), Property and Liability Insurance, 3rd ed., Prentice-hall, Inc., N. J.
Terrie E. Troxel and Bouchie, G. E., (1995), Property-Liability Insurance Accounting and Finance (CPCU 8), 4th ed., AICPCU, IIA.

本文作者：

由陳森松（逢甲大學風險管理與保險系教授）口述，莊惟安（農委會農業金融局農業保險小組研究員）整理。